

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era modernisasi saat ini persaingan dunia bisnis meningkat dengan pesat terutama pada sektor jasa. Hal ini dapat terlihat dari meningkatnya jumlah perusahaan di sektor jasa seperti bidang transportasi, hiburan, keuangan, kesehatan, dan lain sebagainya. Peningkatan persaingan di sektor jasa disebabkan oleh dinamika lingkungan, seperti regulasi pemerintah, ekonomi, teknologi, sosial, budaya dan politik. Perubahan lingkungan ini mempengaruhi persaingan industri di sektor jasa, salah satunya adalah jasa kesehatan.

Jasa kesehatan merupakan indikator penting dalam meningkatkan tingkat kesejahteraan penduduk di Indonesia. Pentingnya jasa kesehatan di Indonesia telah diperhatikan oleh pemerintah yang tercermin dalam agenda ke-lima Nawa Cita Indonesia, yakni meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia. Program Indonesia Sehat (PIS) menjadi program utama pembangunan kesehatan yang tertuang melalui Rencana Strategis Kementerian Kesehatan tahun 2015-2019. Program Indonesia Sehat (PIS) menegakkan tiga pilar utama, yaitu penerapan paradigma sehat, penguatan pelayanan kesehatan, dan pelaksanaan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Salah satu upaya dari pelaksanaan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) adalah Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) yang mampu meringankan pembiayaan masyarakat yang sedang sakit/berobat pada fasilitas kesehatan mulai dari Puskesmas, praktik dokter, klinik, apotek, optik, bahkan rumah sakit.

Rumah sakit merupakan salah satu fasilitas kesehatan dan menjadi bagian penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan No. 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit menjelaskan bahwa Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2014 Tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit menjelaskan bahwa berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan, rumah sakit dikategorikan dalam Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus.

Rumah Sakit Umum (RSU) adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kepada berbagai bidang dan jenis penyakit. Rumah Sakit Umum diklasifikasikan menjadi empat kelompok, diantaranya Rumah Sakit Umum Kelas A, Kelas B, Kelas C, dan Kelas D. Penggolongan kelompok Rumah Sakit Umum tersebut dikelompokkan berdasarkan fasilitas dan jumlah tenaga medis.

Rumah Sakit Khusus menangani pelayanan bagi pasien yang memiliki penyakit-penyakit tertentu. Berdasarkan Permenkes No. 56 Tahun 2014 Tentang Klasifikasi Rumah Sakit, Rumah Sakit Khusus menangani salah satu dari bidang berikut, diantaranya: (a) ibu dan anak; (b) mata; (c) otak; (d) gigi dan mulut; (e) kanker; (f) jantung dan pembuluh darah; (g) jiwa; (h) infeksi; (i) paru; (j) telinga-hidung-tenggorokan (THT); (k) bedah; (l) ketergantungan obat; dan (m) ginjal.

Jumlah rumah sakit di Indonesia selalu mengalami peningkatan setiap tahun. Menurut Laporan Kementrian Kesehatan (<http://sirs.yankes.kemkes.go.id>), jumlah rumah sakit pada tahun 2016 sebanyak 2.600. Pada tahun 2017, jumlah rumah sakit mengalami peningkatan menjadi 2.792. Salah satu faktor yang

menyebabkan peningkatan jumlah rumah sakit di Indonesia ini adalah meningkatnya permintaan (*demand*) masyarakat terhadap penyediaan jasa layanan kesehatan. Hal ini disebabkan oleh regulasi pemerintah Indonesia mengenai Jaminan Kesehatan Nasional dengan program andalan yaitu Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial (BPJS). Rincian mengenai jumlah rumah sakit berdasarkan kepemilikan dijelaskan pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Jumlah Rumah Sakit di Indonesia Berdasarkan Kepemilikan**

Kepemilikan	2016		2017	
	RSU	RSK	RSU	RSK
Pemerintah	824	86	860	86
Swasta Non Profit	540	161	441	129
BUMN	57	7	50	11
Swasta	625	300	840	351
Total	2.046	554	2.212	580

Sumber: <http://sirs.yankes.kemkes.go.id>

Dampak dari regulasi pemerintah mengenai program BPJS sangat dirasakan oleh rumah sakit, khususnya kepemilikan swasta. Hal ini dikarenakan tarif yang ditentukan oleh BPJS berbeda dengan tarif yang ditentukan oleh rumah sakit, sehingga banyak rumah sakit yang merasa dirugikan oleh BPJS. Selain itu, target pemerintah dalam mewujudkan *universal health coverage* pada tahun 2019 menjadi tantangan bagi rumah sakit swasta, karena seluruh Warga Negara Indonesia diwajibkan untuk menjadi peserta BPJS. Hal ini menyebabkan terjadinya penurunan tingkat profitabilitas. Tentunya diperlukan strategi khusus agar dapat mendapatkan keuntungan (*profit*), namun tetap mengutamakan pelayanan pasien.

Sebagai badan yang bersifat sosio-ekonomi, rumah sakit sebagai suatu industri jasa kesehatan yang dalam operasionalnya harus menekankan pada penerapan nilai sosial yang melayani seluruh lapisan masyarakat, rumah sakit juga

harus memperhatikan prinsip-prinsip ekonomi agar bisa tetap *survive* (bertahan) dan terus berkembang. Untuk itu, rumah sakit harus memiliki strategi yang selaras dengan dinamika perubahan lingkungan dan persaingan yang semakin dinamis dimana perubahan lingkungan eksternal yang sangat cepat, kompleks, dan sulit untuk diprediksi.

Dalam menghadapi kondisi tersebut, diperlukan suatu perumusan strategi agar rumah sakit dapat bertahan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Menurut Fred R. David (2009:84) proses perumusan strategi meliputi: (1) mengembangkan pernyataan visi dan misi; (2) melakukan audit eksternal; (3) melakukan audit internal; (4) menetapkan tujuan jangka panjang; (5) menciptakan, mengevaluasi, dan memilih strategi. Melalui serangkaian perumusan strategi tersebut, rumah sakit dapat menentukan strategi yang akan diterapkan sesuai dengan tren perkembangan lingkungan saat ini.

Salah satu rumah sakit yang menghadapi dinamika perubahan lingkungan tersebut adalah Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu Kota Malang. Rumah sakit yang merupakan anggota dari *Hermina Hospital Group* tersebut, merupakan rumah sakit Kelas C kepemilikan swasta yang telah melakukan transformasi dari Rumah Sakit Ibu dan Anak, berubah menjadi Rumah Sakit Umum pada tahun 2010. Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu telah memperoleh akreditasi paripurna atau bintang lima dari Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS) dengan indikator penilaian diantaranya adalah keselamatan pasien, standar pelayanan berfokus pasien, standar manajemen rumah sakit, program nasional, dan integrasi pendidikan kesehatan dalam pelayanan di rumah sakit.

Sebagai rumah sakit yang telah memperoleh akreditasi paripurna atau bintang 5, Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu memiliki banyak pesaing rumah sakit di Kota Malang. Berdasarkan laporan Kementerian Kesehatan (<http://sirs.yankes.kemkes.go.id>), pada tahun 2017 terdapat 24 rumah sakit di Kota Malang dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Rumah Sakit di Kota Malang Tahun 2017**  
**Berdasarkan Jenis, Kelas, Kepemilikan, dan Akreditasi**

Kelas/ Akreditasi	Jenis			
	RSU		RSK	
	Pemerintah	Swasta	Pemerintah	Swasta
<b>Kelas:</b>				
A	1	-	-	-
B	1	4	-	-
C	-	4	1	9
D	1	2	-	-
Belum ditetapkan	-	1	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
<b>Akreditasi:</b>				
Sudah	3	9	1	3
Belum	-	3	-	6
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

Sumber: <http://sirs.yankes.kemkes.go.id>

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah rumah sakit swasta lebih mendominasi dengan jumlah 20 rumah sakit. Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu tergolong RSU kelas C kepemilikan swasta dan telah terakreditasi. Tentunya hal ini merupakan tantangan bagi Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu untuk dapat bersaing dalam memberikan pelayanan optimal kepada pasien dan tetap berorientasi pada profitabilitas.

Berdasarkan paparan di atas maka menjadi menarik untuk diteliti proses perumusan strategi bisnis yang dilakukan Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu dalam menghadapi perkembangan lingkungan eksternal dan internal dengan judul: **“PERUMUSAN STRATEGI BISNIS PADA RUMAH SAKIT HERMINA TANGKUBANPRAHU MALANG”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam skripsi ini adalah:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal pada Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu?
2. Bagaimana perumusan strategi bisnis pada Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan kondisi lingkungan internal dan eksternal pada Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu.
2. Menjelaskan perumusan strategi bisnis pada Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi RS Hermina Tangkubanprahu
  - a. Memberikan tambahan informasi mengenai perubahan lingkungan internal dan eksternal yang harus dihadapi oleh RS Hermina Tangkubanprahu Malang.
  - b. Memberikan masukan dalam merumuskan strategi RS Hermina Tangkubanprahu dalam menghadapi persaingan bisnis.
2. Bagi Pembaca
  - a. Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai topik pembahasan dalam skripsi ini.
  - b. Dapat menjadi referensi atau bahan kajian penelitian yang selanjutnya.